

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Горно-Алтайский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

## Менеджмент

### рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Учебный план 38.03.01\_2023\_813.plx  
38.03.01 Экономика  
Бухгалтерский учет и финансы

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144

в том числе:

аудиторные занятия 44

самостоятельная работа 63

часов на контроль 34,75

Виды контроля в семестрах:

экзамены 3

#### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	Неделя		уп	рп
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	20	20	20	20
Практические	24	24	24	24
Консультации (для студента)	1	1	1	1
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,25	0,25	0,25	0,25
Консультации перед экзаменом	1	1	1	1
Итого ауд.	44	44	44	44
Контактная работа	46,25	46,25	46,25	46,25
Сам. работа	63	63	63	63
Часы на контроль	34,75	34,75	34,75	34,75
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):  
к.э.н., доцент, Поп Е.Н.



Рабочая программа дисциплины

**Менеджмент**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

составлена на основании учебного плана:

38.03.01 Экономика

утвержденного учёным советом вуза от 26.12.2022 протокол № 12.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры  
**кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 09.03.2023 протокол № 8

Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна



---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024-2025 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2024 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмукановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025-2026 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмукановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмукановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмукановна

**1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	<i>Цели:</i> Формирование теоретических знаний и практических навыков у студентов в области менеджмента организации.
1.2	<i>Задачи:</i> - изучить основные понятия менеджмента организации; - изучить функции, принципы и методы управления и их применение в организации; - раскрыть и изучить особенности планирования деятельности организации; - рассмотреть основы организации деятельности; - изучить социально-психологические аспекты управления работой исполнителей и управления трудовыми коллективами; - определить роль мотивации труда в организации; - дать характеристику коммуникационным и контрольным процессам в организации; - сформировать навыки принятия управленческих решений по всем функциям менеджмента в организации; - сформировать навыки управления деятельностью организации.

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП**

Цикл (раздел) ООП:	
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Социальные технологии в управлении
2.1.2	Психология управления
2.1.3	Социология управления
2.1.4	Теория социального управления
2.1.5	Экономика
2.1.6	Основы бизнеса
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	
2.2.2	
2.2.3	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
2.2.4	Преддипломная практика
2.2.5	Маркетинг
2.2.6	Методы оптимальных решений
2.2.7	Психология

**3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

<b>ОПК-4: Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;</b>
<b>ИД-1.ОПК-4: Осуществляет идентификацию проблемы и описывает ее, используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации</b>
Знает: - специальную терминологию менеджмента Умеет: - идентифицировать проблемы в разделах менеджмента - описывать проблему
<b>ИД-2.ОПК-4: Критически сопоставляет альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий</b>
Умеет: - формировать альтернативы для принимаемых решений - оценивать экономический эффект принимаемых управленческих решений Владеет: - современными методами управления - способами идентификации и управления рисками

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)							
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	<b>Раздел 1. Тема 1. Основные понятия и характеристика менеджмента</b>						
1.1	Тема 1. Основные понятия и характеристика менеджмента Интерактивная лекция (эвристическая беседа) Содержание лекции: Менеджмент как наука и искусство управления; как вид деятельности и принятия управленческих решений в организациях; как аппарат управления организациями. Рыночная экономика и менеджмент. Менеджмент и предпринимательство. Основные категории менеджмента: управление, воздействие, субъект и объект управления, система управления, механизм управления, процесс управления, уровень управления, звено и элемент управления. Роль менеджеров в организации. Требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджеров. /Лек/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
1.2	Тема 1. Основные понятия и характеристика менеджмента Образовательные технологии: Метод дискуссии, выполнение практических заданий. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме 3 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
1.3	Тема 1. Основные понятия и характеристика менеджмента Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	3	5,1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 2. Тема 2. Эволюция и научные основы менеджмента</b>						

2.1	<p>Тема 2. Эволюция и научные основы менеджмента</p> <p>Образовательные технологии: Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания.</p> <p>План занятия:</p> <p>1 Выполнение практических заданий</p> <p>2 Составление и обсуждение схемы организации социальной сферы</p> <p>3 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/</p>	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
2.2	<p>Тема 2. Эволюция и научные основы менеджмента</p> <p>Содержание самостоятельной работы:</p> <p>1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы).</p> <p>2 Подготовка конспекта</p> <p>Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/</p>	3	13	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
2.3	<p>Тема 2. Эволюция и научные основы менеджмента</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Эволюция менеджмента. Опыт менеджмента в России и за рубежом. Школа научного управления и ее современные модели. Административная (классическая) школа менеджмента. Школа человеческих отношений и ее развитие. Новые школы в управлении (управление с позиции организационного поведения, количественный подход в управлении). Современные научные подходы к управлению: процессный, системный и ситуационный, их содержание и отличительные особенности. /Лек/</p>	3	4	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
<b>Раздел 3. Тема 3. Организация как объект управления</b>							
3.1	<p>Тема 3. Организация как объект управления</p> <p>Интерактивная лекция (демонстрация наглядных пособий)</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Понятие организации как группы лиц; как процесса; как состояния упорядоченности разрозненных элементов. Признаки организации. Стадии жизненного цикла организации. Внутренняя среда организации и ее переменные элементы. Организационная культура фирмы: понятие, элементы, функции, виды. Имидж организации, имидж менеджера. Внешняя среда организации: факторы прямого и косвенного воздействия. /Лек/</p>	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

3.2	Тема 3. Организация как объект управления Образовательные технологии: Метод дискуссии, выполнение практических заданий. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме 3 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
3.3	Тема 3. Организация как объект управления Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	3	4	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 4. Тема 4. Функции, принципы и методы управления</b>						
4.1	Тема 4. Функции, принципы и методы управления Содержание лекции: Сущность и классификация функций управления. Общие функции управления – планирование, организация, мотивация, контроль, - их особенности, взаимосвязь и взаимозависимость. Цикл управления. Принципы менеджмента: общие и частные. Понятие и классификация методов менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. /Лек/	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
4.2	Тема 4. Функции, принципы и методы управления Образовательные технологии: Выполнение практических заданий, дискуссия, работа в малых группах. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
4.3	Тема 4. Функции, принципы и методы управления Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта 3 Подготовка доклада Форма отчетности: конспект, презентация, доклад, опрос на занятии. /Ср/	3	4	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 5. Тема 5. Планирование деятельности организаций</b>						

5.1	Тема 5. Планирование деятельности организаций Содержание лекции: Сущность, виды, методы и принципы планирования. Формы организации планирования. Цели и целеполагание управленческой деятельности. Требования, предъявляемые к целям. Классификация целей организации социальной сферы. Миссия, генеральная, общеорганизационные и специфические цели. Дерево целей. /Лек/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
5.2	Тема 5. Планирование деятельности организаций Образовательные технологии: Метод дискуссии, выполнение практических заданий. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. 3 Выполнение проверочной работы (тест). /Пр/	3	3	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
5.3	Тема 5. Планирование деятельности организаций Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта 3 Подготовка к проверочной работе Форма отчетности: конспект, тест, опрос на занятии. /Ср/	3	5	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 6. Тема 6. Социально-психологические аспекты управления</b>						
6.1	Тема 6. Социально-психологические аспекты управления Содержание лекции: Понятие и характеристика стилей руководства. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Требования к современному менеджеру. Источники власти. Формы власти и воздействия на подчиненных. Влияние и способы воздействия на подчиненных. Источники авторитета менеджера. Понятие лидерства. Власть и лидерство. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Новые концепции лидерства. /Лек/	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
6.2	Тема 6. Социально-психологические аспекты управления Образовательные технологии: Метод дискуссии. План занятия: 1 Дискуссия по заданной теме 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену



6.3	<p>Тема 6. Социально-психологические аспекты управления</p> <p>Содержание самостоятельной работы:</p> <p>1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы).</p> <p>2 Подготовка конспекта</p> <p>3 Подготовка доклада</p> <p>Форма отчетности: конспект, презентация, доклад, опрос на занятии. /Ср/</p>	3	4	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 7. Тема 7. Организация деятельности предприятий</b>						
7.1	<p>Тема 7. Организация деятельности предприятий</p> <p>Интерактивная лекция (демонстрация наглядных пособий)</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Понятие и принципы организации как функции менеджмента. Вертикальное и горизонтальное разделение труда работников аппарата управления. Характеристика уровней управления. Управленческие полномочия. Ответственность. Делегирование организационных полномочий: принципы, масштабы, требования, выгоды, сопротивление со стороны руководителей и подчиненных. Централизация и децентрализация управленческих полномочий. Организационная структура управления предприятия и ее типы: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная. Современные организационные структуры. Проектирование организационных структур. /Лек/</p>	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
7.2	<p>Тема 7. Организация деятельности предприятий</p> <p>Образовательные технологии: Метод дискуссии, выполнение практических заданий.</p> <p>План занятия:</p> <p>1 Выполнение практических заданий</p> <p>2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/</p>	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
7.3	<p>Тема 7. Организация деятельности предприятий</p> <p>Содержание самостоятельной работы:</p> <p>1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы).</p> <p>2 Подготовка конспекта</p> <p>3 Подготовка доклада</p> <p>Форма отчетности: конспект, презентация, доклад, опрос на занятии. /Ср/</p>	3	5	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 8. Тема 8. Мотивация труда в организациях</b>						

8.1	<p>Тема 8. Мотивация труда в организациях</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Понятия «мотивация», «потребность».</p> <p>Значение мотивации в управлении туристским предприятием.</p> <p>Мотивационная структура.</p> <p>Мотивационный процесс.</p> <p>Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А.Маслоу, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа.</p> <p>Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В.Врума, теория справедливости или теория равенства С.Адамса, модель Портера-Лоулера.</p> <p>Применимость теорий мотивации в практике управления организацией социальной сферы. Стимулирование и его виды.</p> <p>/Лек/</p>	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
8.2	<p>Тема 8. Мотивация труда в организациях</p> <p>Образовательные технологии:</p> <p>Метод дискуссии, выполнение практических заданий.</p> <p>План занятия:</p> <p>1 Выполнение практических заданий</p> <p>2 Обсуждение результатов самостоятельной работы.</p> <p>/Пр/</p>	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
8.3	<p>Тема 8. Мотивация труда в организациях</p> <p>Содержание самостоятельной работы:</p> <p>1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы).</p> <p>2 Подготовка конспекта</p> <p>Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/</p>	3	4,9	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 9. Тема 9. Управление персоналом в организации</b>						
9.1	<p>Тема 9. Управление персоналом в организации</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Проблемы, связанные с управлением персоналом. Категории персонала на предприятии. Должностные инструкции сотрудников. Основные аспекты управления персоналом. Найм, оценка и отбор персонала на предприятиях.</p> <p>Оплата труда персонала в организациях.</p> <p>Развитие персонала в организациях.</p> <p>Формирование кадрового резерва.</p> <p>Повышение квалификации персонала.</p> <p>Управление процессом обучения персонала. Деловая оценка персонала.</p> <p>Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом. /Лек/</p>	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

9.2	Тема 9. Управление персоналом в организации Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	3	4	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
9.3	Тема 9. Управление персоналом в организации Образовательные технологии: Метод дискуссии, выполнение практических заданий. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
	<b>Раздел 10. Тема 10. Управленческие решения на предприятиях</b>						
10.1	Тема 10. Управленческие решения на предприятиях Содержание лекции: Понятие и виды управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Этапы подготовки, принятия и организации выполнения решений. Методы принятия и оптимизации управленческих решений: математическое моделирование; метод экспертных оценок; метод мозгового штурма; теория игр, метод дерева решений, метод сценариев и др. Человеческий фактор в процессе принятия и реализации управленческого решения. Организация и контроль за исполнением принятых решений. Риск в управленческих решениях. /Лек/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
10.2	Тема 10. Управленческие решения на предприятиях Образовательные технологии: Метод дискуссии, выполнение практических заданий. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
10.3	Тема 10. Управленческие решения на предприятиях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	3	5	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 11. Тема 11. Коммуникационные процессы в организациях</b>						

11.1	Тема 11. Коммуникационные процессы в организациях Содержание лекции: Понятие и функции коммуникации. Элементы коммуникационного процесса. Классификация коммуникаций. Способы коммуникации. Коммуникационные барьеры. /Лек/	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
11.2	Тема 11. Коммуникационные процессы в организациях Образовательные технологии: Метод дискуссии, тренинга. План занятия: 1 Проведение тренинга 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
11.3	Тема 11. Коммуникационные процессы в организациях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	3	4	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 12. Тема 12. Координация и контроль в организациях</b>						
12.1	Тема 12. Координация и контроль в организациях Содержание лекции: Понятие и виды контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Системы контроля. Требования к системе контроля. Этапы организации контроля. Установление стандартов контроля. Сопоставление достигнутых результатов со стандартами. Принятие необходимых корректирующих мероприятий. Эффективность контроля. /Лек/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
12.2	Тема 12. Координация и контроль в организациях Образовательные технологии: Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение практических заданий. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Обсуждение результатов самостоятельной работы. 3 Выполнение проверочной работы (тест). /Пр/	3	2	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	тест, реферат, вопросы к экзамену
12.3	Тема 12. Координация и контроль в организациях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта 3 Подготовка к проверочной работе Форма отчетности: конспект, тест, опрос на занятии. /Ср/	3	5	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

	<b>Раздел 13. Консультации</b>						
13.1	Консультация по дисциплине /Конс/	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 14. Промежуточная аттестация (экзамен)</b>						
14.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	3	34,75	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
14.2	Контроль СР /КСРАтт/	3	0,25	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
14.3	Контактная работа /КонсЭк/	3	1	ИД-1.ОПК-4 ИД-2.ОПК-4	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Пояснительная записка

1. Назначение фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу дисциплины Менеджмент.
2. Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля в форме вопросов к зачету, а также тестов, заданий, вопросов по темам и разделам, тем рефератов.

### 5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Входной контроль  
Пример Тестов

Примерные тестовые задания:

1. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...
  - a) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем
  - b) реализацию совокупности общих и специальных функций управления
  - c) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации
  - d) систему, основанную на разработке и реализации комплекса стратегических, тактических и оперативных целей управления
2. Какая из предложенных характеристик нетипична для бюрократического типа управления?
  - a) Ясная и чёткая мотивация инициативы персонала;
  - b) Жесткое распределение функций и обязанностей в системе управления;
  - c) Ориентация персонала на решение проблем;
  - d) Высокая исполнительская дисциплина;
  - e) Чрезмерное внимание документации.
3. Какие содержательные элементы наиболее полно и объективно выражают понимание цели?
  - a) Цель включает методологию разработки решений, информацию и человеческий фактор;
  - b) Цель – это результат, к достижению которого стремится менеджер;
  - c) Цель включает потребности и пути их реализации;
  - d) Цель – это модель факторов достижения эффективности управления;
  - e) Цель включает возможное, желательное и необходимое состояние системы.
4. Выберите наиболее полное определение понятия жизненного цикла организации:
  - a) ЖЦО – историческая эволюция, которую претерпевает организация, взаимодействуя с окружающей средой, при изменении жизненного цикла продукции;
  - b) ЖЦО – историческая эволюция, которую претерпевает организация при взаимодействии с окружающей средой, включающая предсказуемую последовательность качественно различающихся стадий;
  - c) ЖЦО – определённый временной интервал, включающий последовательность качественно различающихся стадий и этапов;
  - d) ЖЦО – необратимое, направленное, закономерное изменение организации и её подразделений от стадии формирования до этапа ликвидации, которое руководитель должен изменить.
5. Что представляют собой полномочия?
  - a) Должностной статус руководителя;
  - b) Авторитет менеджера в среде его коллег;
  - c) Право на принятие управленческих решений;
  - d) Право воздействовать на деятельность людей;

е) Наличие знаний и опыта для осуществления управления.

Примерные теста для текущего контроля 1

1. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...

- a) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем
- b) реализацию совокупности общих и специальных функций управления
- c) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации
- d) систему, основанную на разработке и реализации комплекса стратегических, тактических и оперативных целей управления

2. Какая из предложенных характеристик нетипична для бюрократического типа управления?

- a) Ясная и чёткая мотивация инициативы персонала;
- b) Жесткое распределение функций и обязанностей в системе управления;
- c) Ориентация персонала на решение проблем;
- d) Высокая исполнительская дисциплина;
- e) Чрезмерное внимание документации.

3. Какие содержательные элементы наиболее полно и объективно выражают понимание цели?

- a) Цель включает методологию разработки решений, информацию и человеческий фактор;
- b) Цель – это результат, к достижению которого стремится менеджер;
- c) Цель включает потребности и пути их реализации;
- d) Цель – это модель факторов достижения эффективности управления;
- e) Цель включает возможное, желательное и необходимое состояние системы.

4. Выберите наиболее полное определение понятия жизненного цикла организации:

- a) ЖЦО – историческая эволюция, которую претерпевает организация, взаимодействуя с окружающей средой, при изменении жизненного цикла продукции;
- b) ЖЦО – историческая эволюция, которую претерпевает организация при взаимодействии с окружающей средой, включающая предсказуемую последовательность качественно различающихся стадий;
- c) ЖЦО – определённый временной интервал, включающий последовательность качественно различающихся стадий и этапов;
- d) ЖЦО – необратимое, направленное, закономерное изменение организации и её подразделений от стадии формирования до этапа ликвидации, которое руководитель должен изменить.

5. Что представляют собой полномочия?

- a) Должностной статус руководителя;
- b) Авторитет менеджера в среде его коллег;
- c) Право на принятие управленческих решений;
- d) Право воздействовать на деятельность людей;
- e) Наличие знаний и опыта для осуществления управления.

6. Предварительный контроль на конкретном участке ведения работ предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ и предшествует процессу...

- a) осуществления хозяйственных операций
- b) планирования
- c) анализа среды организации
- d) установки производственного оборудования на данном участке

7. Какое из предложенных определений отражает понятие «метод управления»?

- a) Приём расчёта показателей в процессе управления;
- b) Разработка порядка совместной деятельности в организации;
- c) Способ обработки полученной информации и её трансформация в командную информацию;
- d) Разработка характера отношений между людьми в организации;
- e) Способ использования средств управления в процессе воздействия управляющей системы на управляемую.

8. Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию отражает \_\_\_\_\_ эффективность управленческого решения.

- a) экономическую
- b) социальную
- c) технологическую
- d) правовую

9. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой \_\_\_\_\_ менеджмента.

- a) функции менеджмента
- b) принципы менеджмента
- c) школы менеджмента
- d) подходы менеджмента

10. К представителям школы человеческих отношений можно отнести...

- a) Мейо, Ротлисберга, Маслоу, Макгрегора
- b) Тейлора, Гантта, Гилбретов

- c) Файоля, Муни, Вебера, Урвика
- d) фон Бергаланфи, Друкера

Примерные тесты для текущего контроля 2

1. Тот факт, что человек является частью персонала организации, подтверждает наличие у него трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются...
  - a) трудовым договором
  - b) актом сдачи-приемки работ
  - c) сертификатом о повышении квалификации
  - d) трудовой инструкцией
2. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач являются сутью термина...
  - a) «полномочия»
  - b) «делегирование»
  - c) «ответственность»
  - d) «власть»
3. Управленческое решение представляет собой \_\_\_\_\_, который в конечном счете повышает или снижает эффективность функционирования организации.
  - a) продукт управленческого труда
  - b) управленческий проект
  - c) процесс
  - d) метод управления
4. Какое определение управления наиболее точно отражает его сущность?
  - a) Управление – это превращение информации от исходной в командную;
  - b) Управление – это взаимодействие между людьми при выполнении ими общей работы;
  - c) Управление – это реализация полномочий на принятие решений;
  - d) Управление – это специфический вид деятельности человека по согласованию деятельности других людей;
  - e) Управление – это единство управляющей и управляемой систем.
5. Процесс, одной из основных составляющей которого является определение миссии, цели организации, называется...
  - a) планированием
  - b) управлением
  - c) исполнением
  - d) регулированием
6. Задачами проведения текущего контроля в теории менеджмента не могут быть ...
  - a) сопоставление итоговых фактических результатов с запланированными
  - b) выявление нарушений и нарушителей
  - c) проверка эффективности и оптимальности выбранного варианта действий
  - d) исследование морально-психологического климата в коллективе
7. К социально-психологическим методам управления можно отнести...
  - a) медицинское обслуживание в организации
  - b) издание методических указаний по выполнению работ
  - c) разработку положения об отделе стратегического планирования
  - d) премирование сотрудников
8. Вероятностные управленческие решения руководителю приходится принимать в условиях...
  - a) недостаточной и неполной информации
  - b) масштабной организационной структуры
  - c) полной и достоверной информации
  - d) повторяющихся управленческих действий
9. Целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, в теории менеджмента называется...
  - a) системой
  - b) комплексом
  - c) общностью
  - d) подразделением
10. Содержательные теории мотивации основаны на анализе ...
  - a) потребностей человека
  - b) причины существования организации
  - c) категорий конкретного конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности
  - d) стратегии развития персонала
11. Какая из предложенных характеристик является главной в формулировании миссии организации?
  - a) Отраслевая принадлежность организации и задачи её развития;
  - b) Получение прибыли в результате деятельности организации;

- с) Назначение организации и её роль в обществе;  
 d) Ассортимент и качество выпускаемой продукции;  
 e) Политика по отношению к персоналу.
12. Один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть не отделима от...»  
 a) ответственности  
 b) коррупции  
 c) администрации  
 d) прибыли
13. Потребность во власти выделяется отдельно в теории мотивации...  
 a) МакКлелланда  
 b) Маслоу  
 c) Герцберга  
 d) справедливости

#### Критерии оценки:

Максимальное количество баллов, которое может набрать студент – 8 баллов, при этом условии задание выполнено на 100%. Баллы распределяются пропорционально выполненному количеству заданий:  
 100% правильных ответов – 8 баллов  
 X% правильных ответов – Y баллов

#### Практические задания

##### Тема 1. Основные понятия и характеристика менеджмента

#### Практические задания по теме:

1. Для каких научных школ и подходов характерны приведенные ниже положения:  
 а) основа эффективной работы – разделение и организация труда;  
 б) организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды;  
 в) основа эффективного управления организацией – учет изменений в ситуациях;  
 г) моделирование и применение количественных измерений обеспечивают оптимальность развития;  
 д) основа конкурентоспособности организации – ее инновационная деятельность;  
 е) мотивация поведения людей в организации – главный фактор ее эффективной работы.  
 Приведите примеры применения положений современных подходов к менеджменту в финансовых организациях.
2. Выделите группы работ, выполнение которых соответствует классификации ролей менеджеров, предложенной Г. Минцбергом:  
 а) информационные;  
 б) финансовые;  
 в) коммуникационные;  
 г) производственные;  
 д) межличностные;  
 е) технологические;  
 ж) организационные;  
 з) принятие решений.  
 Приведите примеры по группам работ на примере финансовой организации.
3. Разделение труда профессиональных управляющих является важным фактором повышения результативности управления организацией. Какие критерии учитываются при разделении управленческого труда?  
 а) технические средства управления;  
 б) функции управления;  
 в) технология управления;  
 г) стиль руководства;  
 д) профессиональная подготовка управляющих;  
 е) квалификация управляющих;  
 ж) информационное обеспечение управления;  
 з) иерархия управления;  
 и) должности в аппарате управления.  
 Приведите примеры разделения управленческого труда в финансовой организации.
4. Руководители, какого уровня управления принимают перечисленные решения?  
 а) решения концептуального уровня;  
 б) оперативные решения, связанные с выполнением производственных заданий и оптимизацией использования выделенных ресурсов;  
 в) решения, связанные с распределением финансовых ресурсов;



- г) решения, связанные с текущим использованием материальных ресурсов;
  - д) решения по приему на работу и увольнению руководящих сотрудников;
  - е) стратегические решения;
  - ж) решения, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей по выполнению производственных заданий;
  - з) решения, связанные с маркетингом и продажами.
5. Приведите примеры должностей финансовой организации разных уровней управления и примеры решений, которые они принимают.

## Тема 2. Эволюция и научные основы менеджмента

### Составление схемы деятельности банка

1. Поясните сущность управленческих подходов на различных этапах развития общественного производства.
2. Укажите на степень применения принципов рационалистической школы управления к современным условиям:
  - о четко поставленные цели;
  - о единый источник руководства, единоначалие;
  - о быстрый, полный и надежный учет;
  - о нормирование расходования материальных средств и труда;
  - о наличие письменных инструкций для всех работников;
  - о подчинение индивидуальных интересов общим;
  - о разделение труда, специализация и кооперирование;
  - о признание ошибок и их причины;
  - о своевременная консультация профессионалов;
  - о дисциплина, контроль и своевременное поощрение;
  - о справедливость по отношению к работникам;
  - о инициатива, преданность и устойчивость персонала.
3. Выскажите свое отношение к принципам делового человека, сформулированным купеческой гильдией России в 1912 г.:
  - о любви и уважай человека;
  - о будь верен слову;
  - о живи по средствам;
  - о уважай власть;
  - о будь честен и правдив;
  - о уважай право частной собственности;
  - о будь целеустремленным.
4. Насколько верно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда – к власти разума; от бюрократического управления – к более простым формам; от независимости индивидуумов – к независимости коллектива; от менеджера – к лидеру; от формализованной власти – к неофициальной силе и влиянию.

## Тема 3. Организация как объект управления

### Диктант «Организация как объект управления»:

Выберите верные утверждения.

1. Любая организация является открытой системой, так как имеет связь с внешней средой.
  2. К внутренним переменным организации относятся цели, структура, задачи, персонал, технологии.
  3. Период, в течение которого организация проходит различные этапы своего функционирования, называется жизненным циклом организации.
  4. В любой государственной организации существуют формализованные отношения.
  5. В организации люди между собой разделили полномочия и функции.
  6. К признакам организации как системы относят: наличие общей цели, постоянство во времени, оформление организации юридически как группы, люди скоординированы и объединены определенной структурой.
  7. К формальным организациям относятся коммерческие организации, семья, фонды.
- ### Тема 4. Функции, принципы и методы управления
- Использование SWOT-анализа для выявления главных и стратегических факторов, определяющих сильные и слабые стороны предприятия:
- для финансовой организации «Алтай-банк» установить (с использованием приведенных ниже исходных данных) сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы (не менее 3-4 позиций каждой составляющей). Занести их в табл. 1 и получить матрицу SWOT-анализа деятельности финансовой организации «Алтай-банк», установить проблемы, возникающие при сочетании указанного выше набора всех рассматриваемых сторон, и стратегические направления их решения. Исходные данные для проведения SWOT анализа:

Характеристики анализируемой финансовой организации «Алтай-банк» (сильные, слабые стороны организации и возможности и угрозы деятельности организации):

1. Наличие необходимых финансовых ресурсов.
2. Умение профессионально вести конкурентную борьбу.
3. Статус признанного лидера
4. Неблагоприятные демографические изменения.
5. Слабые каналы сбыта
6. Наличие собственных технологий.
7. Благодушие и успокоенность конкурентов.
8. Слишком узкая продуктовая линия.
9. Эффективная реклама;
10. Отсутствие четкой стратегии.
11. Отсутствие требуемых навыков и профессионализма.
12. Выход на новый рынок или сегмент.
13. Спад в экономике.
14. Низкая прибыльность.
15. Полноценное использование производственного маркетингового эффектов масштаба и освоения.
16. Протекционистские меры, принимаемые правительством иностранных государств по защите собственных производителей.
17. Навыки осуществления продуктовых инноваций.
18. Наличие проблем управления операциями.
19. Относительно низкие затраты.
20. Отставание в обновлении товара.
21. Надежный, профессиональный менеджмент.
22. Обслуживание дополнительных групп потребителей.
23. Эффективные производственные мощности.
24. Падение торговых барьеров, затрудняющих доступ к привлекательным международным рынкам.
25. Увеличение темпов роста рынка.
26. Неблагоприятные изменения курсов валют.

#### Тема 5. Планирование деятельности организаций

Сформулируйте миссию для данной организаций: Банк «Зенит» учрежден в декабре 1994 года Академией народного хозяйства при Правительстве РФ, нефтяной компанией «Татнефть» и рядом других юридических лиц.

В 2005 году с приобретения банком «Зенит» контрольного пакета акций АБ «Девон Кредит» (ОАО) началось формирование банковской группы «Зенит». В 2007 году в банковскую группу вошли ОАО «Липецккомбанк» и ООО КБ «Сочигазпромбанк»

(переименован в банк «Зенит Сочи»). В декабре 2008 года в состав группы был включён ОАО «Спиритбанк» (г. Тула).

Банк владел компаниями ООО «Региональное развитие» и ЗПИФ «6-й Национальный», занимавшимися сделками с объектами недвижимости.

В марте 2018 года была принята трёхлетняя стратегия развития, по которой планировалось объединить с головным банком входящие в группу оставшиеся банки.

Приоритетное направление – комплексное обслуживание корпоративных клиентов с использованием передовых банковских технологий. Банк также активно развивает широкий спектр розничных банковских услуг. Банк также занимает сильные позиции на рынке инвестиционных услуг и частных инвестиций (Private Banking).

Является одним из активных участников долгового рынка. Банк реализовал более 10 проектов по привлечению международных синдицированных кредитов. Имеет большой опыт размещения европейских и рублевых облигаций.

В мае 2013 года банк «Зенит» приступил к выпуску кобрендинговых карт с туристическим порталом iGlobe.ru.

В декабре 2016 года Совет директоров банка принял решение об увеличении уставного капитала на 14 миллиардов рублей. Докапитализация входит в программу улучшения ликвидности и повышения платежеспособности. За счёт увеличения капитала банк планирует расширить присутствие на российском рынке.

В 2017 году банк «Зенит» начал эмиссию карт российской национальной платежной системы «Мир»

2. Проанализируйте цели, установленные банком «Зенит» на ближайшую перспективу, с точки зрения их классификации по критериям содержания, повторяемости, деловой среды, функциональных подсистем:

1. Увеличение уставного капитала и развитие собственной клиентской базы.
2. Обеспечение финансовой устойчивости путем повышения прибыльности, диверсификации видов деятельности.
3. Перейти на клиентоцентричную бизнес-модель с расширением цифровых каналов обслуживания.
4. Совершенствование организационной структуры управления.
5. Формирование кадрового состава предприятия.
6. Совершенствование системы управления деятельностью предприятия.
7. Расширение маркетинговых исследований и проведение всестороннего анализа спроса на рынке финансовых услуг.
8. Удовлетворение потребностей конечного покупателя за счет предвосхищения ожиданий и постоянного новаторства.

9. Участие в разработке и финансировании различных инвестиционных проектов.
3. В организациях стратегии планируются и осуществляются одновременно или последовательно на нескольких уровнях: корпоративном, уровне предприятия и функциональном. Опишите факторы, которыми необходимо руководствоваться при выборе предприятием стратегии дифференциации или стратегии фокусирования и рассмотрите возможности осуществления выбранной стратегии на уровне предприятия.
5. На основе изучения ряда источников, содержащих информацию о фирмах (специализированные справочники, журналы, проспекты; национальные каталоги стран; коммерческие газеты, журналы; сведения о проходящих выставках, ярмарках; Интернет; сведения торгово-промышленной палаты; рекламные материалы иностранных и отечественных фирм) приведите примеры формулировок миссии и стратегии нескольких предприятий финансовой сферы.

#### Тема 7. Организация деятельности предприятий

##### Ситуация № 1.

АО Кирпичный завод г. Тольятти занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

отдел прогнозирования и планирования маркетинга;

технологический отдел;

отдел сбыта;

отдел по исследованию рынка;

бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб:

управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.

2. Назовите ее достоинства и недостатки.

##### Ситуация № 2.

На орбитальном комплексе были разработана космическая программа, управление и разработку которой взял на себя руководитель, данной программы. Он взял себе в подчинение главного руководителя комплексом и соответственно двух его управляющих, а также двух руководителей проектов, которые несут ответственность за их выполнение.

Руководителей проектов осуществляют управление работниками, несущих ответственность за их конкретное исполнение.

1. Определите тип и начертите схему данной структуры.

2. На сколько эффективно действует эта система? Ответ обоснуйте.

3. Назовите достоинства и недостатки этой организационной структуры.

##### Ситуация № 3.

ЧП «Кристина» осуществляет торговлю обувью (мужского, женского и детского ассортимента). Режим работы магазина с 10-00 до 19-00 ч., без перерыва на обед и выходных дней. Общая площадь магазина 150 кв.м. Площадь торгового зала 120 кв.м. Штат магазина 18 человек.

Составьте:

1. Схему организационной структуры управлением организации.

2. Обоснуйте свой выбор.

3. Опишите достоинства и недостатки данной структуры.

#### Тема 8. Мотивация труда в организациях

Письменные оценочные задания:

Задание 1. В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А.

Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 2. Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

Задание 3. Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории влияния на поведение людей. Опишите их.

Задание 4. Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

#### Тема 9. Управление персоналом в организации

Задание 1. Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

Задание 2. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

Задание 3. Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

Задание 4. Вы – начальник отдела. В период ночного дежурства один из системных работников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

Задание 5. Вы – начальник проектного офиса. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать несколько проектных команд согласно своему штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете и почему? 1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников, предложите свой проект на собрании коллектива. 2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа. 3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создайте комиссию по комплектованию новых проектных команд. 4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые проектные команды, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу команд.

#### Тема 10. Управленческие решения на предприятиях

Задание 1. Придумайте и опишите проблемную ситуацию в деятельности банка, в которой требуется принятие взвешенного, обоснованного управленческого решения. В описании ситуации должны присутствовать: сама ситуация, проблема, ограничения, а также конкретные цифры (значения, параметры, данные) и зависимости. Воспользуйтесь для этого различными источниками: основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями, Интернет-ресурсами, примерами из практики. Составьте алгоритм решения вашей ситуации различными методами принятия управленческих решений: экспертные методы, метод дерева решений, метод мозгового штурма. Примите управленческое решение экспертными методами: постройте дерево целей и проанализируйте его с помощью метода коллективной экспертизы; рассмотрите вашу ситуацию с позиций других экспертных методов и примите наиболее эффективное с точки зрения выбранных критериев решение. Разработайте алгоритм реализации выбранного решения.

Задание 2. При подготовке решения о величине валового сбора в регионе в периоде упреждения участвовало 14 экспертов. Координатором экспертизы был сделан доклад о состоянии и основных направлениях развития сельского хозяйства в регионе, приведена статистика валового сбора зерна в 1913-2003 гг. Опрос проводился в три тура. Экспертами были приведены следующие аргументы в пользу того, что объем сбора зерна будет минимальным:

- Прогнозируемые синоптиками неблагоприятные погодные условия – дожди во время уборки;
  - Высокая степень износа сельскохозяйственной техники;
  - Недостаточное финансирование производящих отраслей агропромышленного комплекса;
  - Проблемы управления сельским хозяйством: низкая квалификация кадров управления, неэффективность организационных структур управления, отсутствие системы непрерывного прогнозирования и планирования в производящих отраслях и т.д.
- В пользу того, что объем валового сбора зерна будет максимальным, экспертами были выдвинуты следующие аргументы:
- Увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции в фермерских хозяйствах области;
  - Увеличение посевных площадей;
  - Тенденция увеличения производства зерна в регионе в последние пять лет;
  - Политика органов регионального управления, направленная на стабилизацию кризисных явлений в сельском хозяйстве региона.

При проведении первого тура экспертизы экспертам раздавали анкеты, в которых содержался вопрос и место для ответа.

Во время второго и третьего туров повторялись те же вопросы, что и в вопроснике первого тура. Каждому эксперту предлагалось пересмотреть собственный предыдущий ответ и при желании изменить его. В анкете содержалась информация о результатах обработки анкет предыдущего тура.

#### Критерии оценки

«отлично» (3 балла), повышенный уровень

Студент продемонстрировал отличное знание теории предмета, смог применить теорию на практике. Проанализирована проблема и даны обоснованные рекомендации по ее решению

«хорошо» (2 балла), пороговый уровень

Студент продемонстрировал хорошее знание теории предмета, смог применить теорию на практике. В целом проблема проанализирована и даны отдельные рекомендации по ее решению.

«удовлетворительно» (1 балл), пороговый уровень

Студент продемонстрировал удовлетворительное знание теории предмета, смог применить некоторые положения на практике. Проблема проанализирована частично и даны отдельные рекомендации по ее решению.

«неудовлетворительно» (0 баллов), уровень не сформирован

Студент не продемонстрировал знание теории предмета, не смог применить теорию на практике. Не проанализирована проблема и не даны рекомендации по ее решению.

### 5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы рефератов, конспектов

1. Сущность менеджмента и его значение в российском обществе.
2. Анализ современных подходов в управлении организацией.
3. Значимость планирования как функции менеджмента в организации.
4. Контроль в системе управления организацией.
5. Особенности организации как объекта управления.
6. Прогноз и планирование работы в организации.
7. Стратегическое планирование работы организации.
8. Бизнес-планирование в менеджменте.
9. Принципы менеджмента современной организации.
10. Стиль и методы управления современной организацией.
11. Организация работы сотрудников современной организации как одна из основополагающих функций менеджмента.
12. Проектирование организационной структуры.
13. Разработка и принятие управленческих решений.
14. Управление персоналом современной организации.
15. Искусство делового общения и его значение для современной организации.
16. Организация и проведение делового совещания.
17. Управление конфликтами в современной организации.
18. Теории лидерства и управление современной организацией.
19. Теории мотивации и их использование в управлении сотрудниками организации.
20. Формальная и неформальная организация внутренней среды современной организации.
21. Система вознаграждения как элемент повышения производительности.
22. Миссия современной организации.
23. Информационное обеспечение менеджмента.
24. Самоменеджмент - сущность, особенности
25. Особенности методов коллективного решения проблем.
26. Управление организационными изменениями в современной организации.
27. Взаимосвязь основных функций менеджмента.
28. Лидерство и стили управления руководителя.
29. Факторы повышения эффективности управления в современной организации.
30. Управленческие решения на уровне организации и на уровне индивида.
31. Содержание и особенности управленческого труда в современной организации.
32. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления.
33. Формирование стратегии предприятия в современных условиях.
34. Социальная сфера как внешняя среда современной организации.
35. Влияние политики на развитие современной организации.
36. Анализ внутренней среды современной организации.
37. Характеристика внешней среды современной организации.
38. Технология разработки имиджевой компании в современной организации.

Критерии оценки:

– «Зачтено», повышенный уровень: работа сдана в указанные сроки, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, раскрыта тема реферата, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению.

«Зачтено», пороговый уровень: основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты, например, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, объем реферата выдержан более чем на 50%, имеются упущения в оформлении.

«Не зачтено», уровень не сформирован: тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, допущены грубейшие ошибки в оформлении работы, работа списана; реферат студентом не представлен.

#### 5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы к зачету:

- 1) Менеджмент как наука и искусство управления; как вид деятельности и принятия управленческих решений в организациях; как аппарат управления организациями.
- 2) Основные категории менеджмента: управление, воздействие, субъект и объект управления, система управления, процесс управления, уровни управления.
- 3) Роль менеджеров в организации. Требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджеров.
- 4) Эволюция менеджмента. Школы менеджмента, их содержание и отличительные особенности.
- 5) Современные научные подходы к управлению: процессный, системный и ситуационный, их содержание и отличительные особенности.
- 6) Системный подход в управлении: его содержание и значение для организации.
- 7) Понятие и признаки организации как группы лиц; как процесса; как состояния упорядоченности разрозненных элементов.
- 8) Внутренняя среда организации и ее переменные: цели, структура, задачи, технология, люди.
- 9) Внешняя среда организации: факторы прямого и косвенного воздействия.
- 10) Внешняя среда организации: её виды и характеристики.
- 11) Необходимость исследования внешней и внутренней среды для построения модели управления современной организацией
- 12) Сущность и классификация функций менеджмента в организации.
- 13) Понятие и классификация методов менеджмента.
- 14) Сущность, виды, методы планирования.
- 15) Цели и целеполагание управленческой деятельности. Требования, предъявляемые к целям.
- 16) Понятие цели. Классификация целей организации.
- 17) Понятие миссии. Дерево целей организации.
- 18) Понятие и этапы стратегического планирования. Миссия.
- 19) Сущность SWOT-анализа. Матрица БКГ.
- 20) Тактическое планирование. Связь тактики со стратегией.
- 21) Жизненный цикл организации: понятие, этапы.
- 22) Вертикальное и горизонтальное разделение труда работников аппарата управления.
- 23) Делегирование организационных полномочий: принципы, требования, проблемы.
- 24) Современные подходы к формированию организационной структуры: механистический и органический.
- 25) Характеристика линейно-функциональной организационной структуры управления.
- 26) Особенности и характеристика современных организационных структур.
- 27) Понятия «мотивация», «потребность». Значение мотивации в управлении организации.
- 28) Характеристика содержательных теорий мотивации.
- 29) Характеристика процессуальных теорий мотивации.
- 30) Применимость теорий мотивации в практике управления современной организации.
- 31) Понятие и виды управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность управленческого решения.
- 32) Виды управленческих решений.
- 33) Этапы подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений.
- 34) Процесс моделирования в менеджменте. Виды моделей.
- 35) Понятие и функции коммуникации. Элементы коммуникационного процесса.
- 36) Классификация коммуникаций. Виды коммуникаций в современной организации.
- 37) Особенности и требования к организации коммуникационного процесса современной организации.
- 38) Понятие и виды контроля. Требования к системе контроля.
- 39) Этапы организации процесса контроля в современной организации.
- 40) Понятие и типология конфликтных ситуаций.
- 41) Характеристика последствий и методов разрешения конфликтов в организации.
- 42) Понятие и виды имиджа. Формирование имиджа делового человека.
- 43) Основы лидерства: природа, понятие, стили лидерства.

«отлично», повышенный уровень

Студент показал прочные знания основных теоретических положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы студент показал умение логически рассуждать, самостоятельно делать выводы. Были приведены примеры из практики. При подготовке к экзамену были использованы конспекты лекции, основная и дополнительная литература.

«хорошо», повышенный уровень

Студент показал прочные знания основных положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы студент показал умение логически рассуждать, самостоятельно делать выводы. Были приведены частично примеры из практики. При подготовке к экзамену были использованы конспекты лекции, основная литература. «удовлетворительно», пороговый уровень Студент показал знание основных положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы экзаменационного билета студент частично показал умение логически рассуждать, делать выводы с помощью преподавателя. Не были приведены примеры из практики. При подготовке к экзамену были использованы в основном конспекты лекции.

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях студента основных положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы экзаменационного билета студент не показал умение логически рассуждать, самостоятельно делать выводы. Не были приведены примеры из практики.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Герчикова И.Н.	Менеджмент: учебник для вузов	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/81661.html">http://www.iprbookshop.ru/81661.html</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Григорьев Д.А.	Менеджмент: учебное пособие	Москва, Саратов: Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/59252.html">http://www.iprbookshop.ru/59252.html</a>
Л2.2	Попов А.А., Попов Д.А.	Общий менеджмент: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/42931.html">http://www.iprbookshop.ru/42931.html</a>

#### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS Office
6.3.1.2	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.3	MS WINDOWS
6.3.1.4	NVDA
6.3.1.5	Яндекс.Браузер
6.3.1.6	LibreOffice

#### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	КонсультантПлюс
6.3.2.2	Гарант
6.3.2.3	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.4	Электронно-библиотечная система IPRbooks

## 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

	дискуссия	
	ситуационное задание	
	лекция-визуализация	
	реферат	
	конспект	
	тестирование	

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
320 А2	Компьютерный класс. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Компьютеры, ученическая доска, подключение к сети Интернет

112 A2	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, ученическая доска, презентационная трибуна, подключение к интернету
--------	--	---

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Методические указания по освоению дисциплин (модулей)

Лекции, с одной стороны – это одна из основных форм учебных занятий в высших учебных заведениях, представляющая собой систематическое, последовательное устное изложение преподавателем определенного раздела конкретной науки или учебной дисциплины, с другой – это особая форма самостоятельной работы с учебным материалом. Лекция не заменяет собой книгу, она только подталкивает к ней, раскрывая тему, проблему, выделяя главное, существенное, на что следует обратить внимание, указывает пути, которым нужно следовать, добиваясь глубокого понимания поставленной проблемы, а не общей картины.

Работа на лекции – это сложный процесс, который включает в себя такие элементы как слушание, осмысление и собственно конспектирование. Для того, чтобы лекция выполнила свое назначение, важно подготовиться к ней и ее записи еще до прихода преподавателя в аудиторию. Без этого дальнейшего восприятие лекции становится сложным. Лекция в университете рассчитана на подготовленную аудиторию. Преподаватель излагает любой вопрос, ориентируясь на те знания, которые должны быть у студентов, усвоивших материал всех предыдущих лекций. Важно научиться слушать преподавателя во время лекции, поддерживать непрерывное внимание к выступающему.

Однако, одного слушания недостаточно. Необходимо фиксировать, записывать тот поток информации, который сообщается во время лекции – научиться вести конспект лекции, где формулировались бы наиболее важные моменты, основные положения, излагаемые лектором. Для ведения конспекта лекции следует использовать тетрадь. Ведение конспекта на листочках не рекомендуется, поскольку они не так удобны в использовании и часто теряются. При оформлении конспекта лекции необходимо оставлять поля, где студент может записать свои собственные мысли, возникающие параллельно с мыслями, высказанными лектором, а также вопросы, которые могут возникнуть в процессе слушания, чтобы получить на них ответы при самостоятельной проработке материала лекции, при изучении рекомендованной литературы или непосредственно у преподавателя в конце лекции. Составляя конспект лекции, следует оставлять значительный интервал между строчками. Это связано с тем, что иногда возникает необходимость вписать в первоначальный текст лекции одну или несколько строчек, имеющих принципиальное значение и почерпнутых из других источников. Расстояние между строками необходимо также для подчеркивания слов или целых групп слов (такое подчеркивание вызывается необходимостью привлечь внимание к данному месту в тексте при повторном чтении). Обычно подчеркивают определения, выводы. Также важно полностью без всяких изменений вносить в тетрадь схемы, таблицы, чертежи и т.п., если они предполагаются в лекции. Для того, чтобы совместить механическую запись с почти дословным фиксированием наиболее важных положений, можно использовать системы условных сокращений. В первую очередь сокращаются длинные слова и те, что повторяются в речи лектора чаще всего. При этом само сокращение должно быть по возможности кратким.

Семинарские (практические) занятия Самостоятельная работа студентов по подготовке к семинарскому (практическому) занятию должна начинаться с ознакомления с планом семинарского (практического) занятия, который включает в себя вопросы, выносимые на обсуждение, рекомендации по подготовке к семинару (практическому занятию), рекомендуемую литературу к теме. Изучение материала следует начать с просмотра конспектов лекций. Восстановив в памяти материал, студент приводит в систему основные положения темы, вопросы темы, выделяя в ней главное и новое, на что обращалось внимание в лекции. Затем следует внимательно прочитать соответствующую главу учебника.

Для более углубленного изучения вопросов рекомендуется конспектирование основной и дополнительной литературы. Читая рекомендованную литературу, не стоит пассивно принимать к сведению все написанное, следует анализировать текст, думать над ним, этому способствуют записи по ходу чтения, которые превращают чтение в процесс. Записи могут вестись в различной форме: развернутых и простых планов, выписок (тезисов), аннотаций и конспектов.

Подобрав, отработав материал и усвоив его, студент должен начать непосредственную подготовку своего выступления на семинарском (практическом) занятии для чего следует продумать, как ответить на каждый вопрос темы.

По каждому вопросу плана занятий необходимо подготовиться к устному сообщению (5-10 мин.), быть готовым принять участие в обсуждении и дополнении докладов и сообщений (до 5 мин.).

Выступление на семинарском (практическом) занятии должно удовлетворять следующим требованиям: в нем излагаются теоретические подходы к рассматриваемому вопросу, дается анализ принципов, законов, понятий и категорий; теоретические положения подкрепляются фактами, примерами, выступление должно быть аргументированным.

Самостоятельная работа обучающихся – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объем самостоятельной работы определяется учебным планом основной профессиональной образовательной программы (ОПОП), рабочей программой дисциплины (модуля).

Самостоятельная работа организуется и проводится с целью формирования компетенций, понимаемых как способность применять знания, умения и личностные качества для успешной практической деятельности, в том числе:

- формирования умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а



также других источников информации;

- качественного освоения и систематизации полученных теоретических знаний, их углубления и расширения по применению на уровне межпредметных связей;
- формирования умения применять полученные знания на практике (в профессиональной деятельности) и закрепления практических умений обучающихся;
- развития познавательных способностей, формирования самостоятельности мышления обучающихся;
- совершенствования речевых способностей обучающихся;
- формирования необходимого уровня мотивации обучающихся к систематической работе для получения знаний, умений и владений в период учебного семестра, активности обучающихся, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования способностей к саморазвитию (самопознанию, самоопределению, самообразованию, самосовершенствованию, самореализации и саморегуляции);
- развития научно-исследовательских навыков;
- развития навыков межличностных отношений.

К самостоятельной работе по дисциплине (модулю) относятся: проработка теоретического материала дисциплины (модуля); подготовка к семинарским и практическим занятиям, в т.ч. подготовка к текущему контролю успеваемости обучающихся (текущая аттестация); подготовка к лабораторным работам; подготовка к промежуточной аттестации (зачётам, экзаменам).

Виды, формы и объемы самостоятельной работы обучающихся при изучении дисциплины (модуля) определяются:

- содержанием компетенций, формируемых дисциплиной (модулем);
- спецификой дисциплины (модуля), применяемыми образовательными технологиями;
- трудоемкостью СР, предусмотренной учебным планом;
- уровнем высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура), на котором реализуется ОПОП;
- степенью подготовленности обучающихся.